

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 200315242

UDC_____

厦 门 大 学

_____ 硕 士 学 位 论 文

湛江日大饲料公司营销战略研究

The Study of the Marketing strategy on ZHANJIANG RIDA
FEED CO. Ltd

张庆西

指导老师姓名: 谢 导 教授

专 业 名 称: 工 商 管 理

论文提交时间: 2007 年 2 月

论文答辩时间: 2007 年 3 月

学位授予时间: 2007 年 6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在谢导老师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确的方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人：

2007 年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ☒ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

论文摘要

中国饲料工业起步于二十世纪七十年代末八十年代初, 尽管起步晚, 但发展快, 平均每年以 20% 左右的速度递增。中国饲料行业经过短短二十多年的艰苦创业, 从无到有, 从小到大, 走过了许多发达国家几十年才走完的历程。目前, 饲料工业已成为我国工业体系中重要的支柱产业之一, 我国已跃居世界第二大饲料生产国。据统计, 2005 年我国饲料产品总产量达 1.07 亿吨, 饲料加工业产值在 2700 亿元左右, 饲料厂家数量达到 15519 家左右。^① 近几年来, 由于原料价格的不断上涨, 内需疲软, 畜禽产品价格偏低, 这些都给饲料工业的发展带来了不少困难。

湛江日大饲料公司(以下简称日大公司)是中泰合资企业, 成立于 1989 年 3 月。当时饲料行业正如日中天, 处于卖方市场时代, 湛江也只有一家饲料企业。日子好过时, 日大公司不注重市场营销和产品质量, 可是好景不长, 1998 年饲料行业从卖方市场发展到了买方市场, 饲料行业严重供大于求, 行业内多数企业举步维艰。

截止 2006 年初, 日大公司面临很多问题, 如产品结构不合理(大部分产品亏损)、产品质量差、销售人员流动频繁、经销商倒戈、客户投诉和坏账剧增、销量大幅度下降、应收账款大量增加、公司亏损严重等情况, 日大公司面临何处去的境地。

笔者认为日大公司出现上述困境原因: 行情好的时候不注重市场营销, 不注重产品质量, 不注重研究行业发展趋势和制定发展战略, 当市场变化、行业竞争激烈时, 日大公司就会面临措手不及的困境。本文笔者利用 4P 营销理论和现代管理工具、模型来研究日大公司的营销战略。

笔者从行业分析和环境分析入手, 简单阐述 4P 理论及几个常用的管理分析工具来分析国内外饲料行业发展现状和趋势、我国饲料政策以及日大公司的现状。笔者在事实分析的基础上提出了自己的观点: 日大公司要果断地放弃利润率低, 没有竞争力的产品如鸭、鸡、猪的配合饲料; 根据行业发展趋势, 日大公司

^① 《2006 年中国饲料行业研究报告》, 报告在线, P2-3, <http://www.51report.com/research/detail/15737289.html>

要开发相应的新产品如鱼料、牛精料补充料、宠物饲料、大力发展预混料和浓缩料；日大公司未来要走精细化、高附加值、绿色环保产品路线；日大公司需要加强营销组织建设和品牌打造，最终使公司扭亏为盈。

关键词：营销战略；PEST 分析；战略 3C 模型

Abstract

Chinese forage industry started around the end of 70's and beginning of 80's. With the average growth rate about 20% per year during the development of more than 20 years, the Chinese forage industry emerged with small scale and developed to the point that the developed country should have done. Ours have ranked the second place for producing the forage in the world. It is also our country's key-important industry. From the statistic, there is 0.107 billion ton of the total forage production in 2005 with the manufacture amount around ¥270.0 billion. The 15,519 factories of forage make the whole industry rank 20th of domestic industry. But recently, the forage industry is facing great challenge for raw material price increase, low price of animal & birds and the weaken condition of domestic demands.

Guangdong Rida is a Chinese-Thai joint-venture founded in March 1989 when the forage industry was at the summit of its power. As the factory have only one local competitor, they do not pay attention on marketing and the product quality. But good things never last long, in 1998 Feed industry changed from a seller's to a buyer's market, such a serious oversupply Feed industry makes most enterprises adhere to the blue-dimensional.

By the end of 2006 the company faced a lot of problems, such as product structure (most of the products loss), poor quality, frequent changes in sales personnel and dealers pulled out, and frequent complaints from customer, debt shot up, sales decreased significantly, a substantial increase in accounts receivable, and the companies would take the position which suffer serious losses.

In my view, such a predicament is result of that when the market is in its good time, they didn't pay attention on marketing, product quality and the development of the industry trend research and development strategy. When the market changes, the industry will face fierce competition at the plight of surprise. In this paper, we use the 4P marketing theory and modern management tools and model, to study the

company is now marketing strategies and tactics that companies should take.

This paper Start from examining feed industry and environment, briefly discusses 4P theory and several management & analysis tools commonly used. Analysis of the current situation and development trend of the domestic feed industry, the policy for feed industry in China, and their resources and abilities. My conclusion is : do product line analysis, determined to abandon those low-profit, non-competitive products such as feed for ducks, chickens, pigs, to develop new products , such as feed for fish, cattle supplementary materials, pet feed etc, according to the development trend of the industry, and vigorously develop the premix feed and concentrate feed. Take meticulous, high value-added and the green line, strengthen marketing and brand building, and ultimately make the company profitable. Finally, we discuss how to develop business strategies to maintain competitiveness in the topic.

Key words: Marketing Strategy; PEST analysis; Strategy 3C model

目 录

序 言	1
第一章 理论的回顾	2
第一节 4P 营销理论介绍	2
第二节 几种战略分析工具介绍	2
第二章 饲料行业发展分析	8
第一节 全球饲料行业发展分析	8
第二节 我国饲料行业发展分析	10
第三节 广东省饲料行业分析	17
第三章 我国饲料行业宏观环境分析	18
第一节 政治法律(Politic)环境分析	18
第二节 经济环境分析(Economic)	19
第三节 社会文化环境分析(Society)	19
第四节 技术环境分析(Technology)	20
第四章 我国饲料企业营销问题分析	21
第一节 我国饲料企业营销问题分析	21
第二节 我国饲料企业困境成因分析	22
第五章 日大公司战略 3C 和行业关键成功因素分析	24
第一节 日大公司自身分析	24
第二节 顾客分析	32
第三节 竞争对手分析	33
第四节 行业关键成功因素 (KSF) 分析	36
第六章 日大公司营销战略探讨	39
第一节 企业战略与营销战略的含义	39
第二节 日大公司使命定位和战略目标	39

第三节 日大公司营销战略	41
第四节 日大公司品牌策略	55
参考文献	57
致谢	58

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库

序 言

位于湛江市的湛江日大饲料有限公司(以下简称日大公司)是一家中泰合资企业,成立于1989年3月,其主营业务是生产和销售鸡、猪、鸭、鱼和鹌鹑配合饲料、浓缩饲料和预混合饲料。日大公司成立之时,正赶上中国饲料行业高速发展阶段,市场属于卖方市场。在那个年代(只要有产品就不愁销路),日大公司曾取得了辉煌的业绩,投产仅一年时间平均月销量就达到6000多吨(最大生产能力),随后的几年,日大公司也是如鱼得水,形势喜人。由于饲料行业利润率高,进入门槛低,很快就引来了大量的新进入者,竞争变得日益激烈。在2002年之前,日大公司(几乎整个行业)为了保持销量,给经销商大量赊账,这就导致了大量的应收账款和坏帐,公司因此不堪重负。

激烈的市场竞争导致饲料行业的利润率剧减,据有关资料显示,2005年配合饲料的销售收入利润率在3%左右,浓缩料与预混料的销售收入利润率在6%左右,饲料行业处在微利时代。^①依靠赊账来保持客户和提高销量的做法已经走入绝境,日大公司的销量从以前的每月6000多吨逐渐下降到2005年的每月2000吨左右。同时,日大公司除面临销量剧降外,还面临大量坏帐、销售队伍士气低落、经销商倒戈、客户投诉频繁、大量亏损等一系列问题。面对中国饲料行业的现状及趋势和广东省饲料行业的竞争格局,日大公司该如何开发新产品,制定什么样的营销战略,这些问题都不得不提上日程。

本文共分六章,第一章是理论回顾,为便于读者理解本文,笔者简单介绍了相关的理论、工具和模型;第二章是饲料行业分析,笔者全面地分析了饲料行业的发展现状和趋势;第三章是饲料行业宏观环境分析,笔者通过分析外部环境来向读者展示饲料行业面临的宏观环境状况;第四章是笔者对我国饲料行业的营销问题分析;第五章是战略“3C”分析和关键成功因素分析;第六章是营销战略的探讨,笔者使用4P理论来展开探讨。

^① 《2005年中国饲料加工行业研究报告》,中国市场情报中心,P2,
http://market.ccidnet.com/pub/report/show_7172.html

第一章 理论的回顾

制定战略需要理论的指导，为此笔者首先需要回顾一下有关管理理论、管理工具和管理模型。

第一节 4P 营销理论介绍

第二次世界大战之后，美国密歇根州立大学的教授麦卡锡(E.J.McCarthy)提出了 4P 营销组合理论，这是营销学史上的里程碑，也是传统营销理论的基石。

第一个 P，即产品（product），市场营销应该首先考虑到产品组合，也就是说用什么样的产品占领市场。不同的市场需要不同的产品，究其原因是消费者的偏好不同；第二个 P，即价格（price），有了产品，还要考虑销售价格，用什么样的价格与竞争对手竞争。不同市场的消费者对价格接受程度不同，同时价格的差异还可能由于竞争对手采取的不同的价格策略；第三个 P，即渠道（place），渠道也叫通路，即产品或服务如何到消费者手中。不同的产品使用不同的渠道，成熟度不同的市场采取不同的渠道。目前，渠道策略是很多企业市场营销中最重要的内容；最后一个 P 是促销（promotion），为了更好地销售，需要采取一些促销措施来增加销量。促销的方式有很多，如人员推广、广告、赠送、抽奖等。随着竞争的日益激烈、促销的效果越来越小。由于这四个营销活动的英文第一个字母都是以 P 开头，所以后人就把它称为 4P 营销理论。

因为 4P 营销理论直接有效，所以在现代营销策划中仍然被广泛采用，本文笔者仍然使用它来研究日大公司的营销战略。

第二节 几种战略分析工具介绍

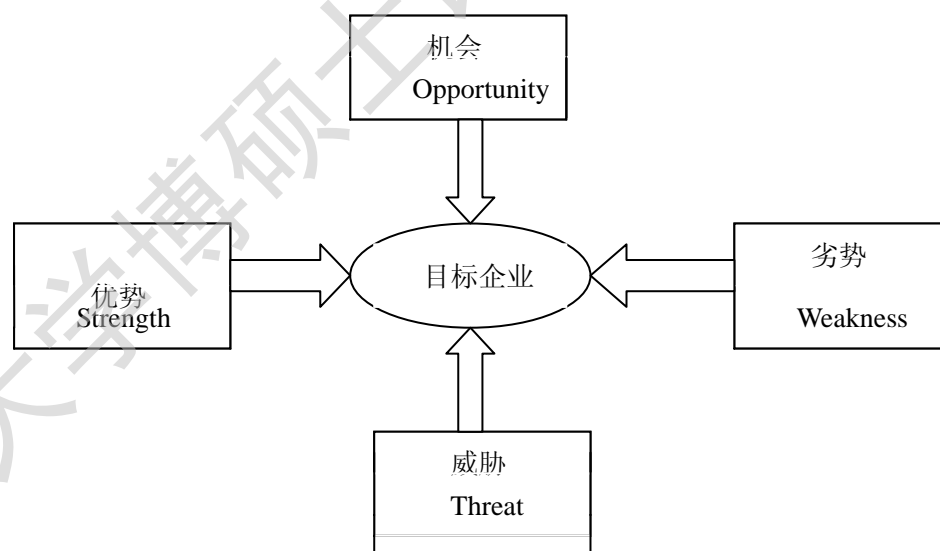
要想科学地制定战略，战略制定者需要分析企业面临的环境，分析环境需要借助战略分析工具和模型。在这里，笔者简单介绍几个常用的工具和模型，以便读者更好地理解本文。

一、SWOT 分析

SWOT 分析是用来分析企业自身状况的分析模型，它利用优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threat)四个变量来分析企业目前的处境，并依此来制定企业的应对策略。

SWOT 分析还可以作为选择和制定战略的一种方法，因为它提供了四种战略，即 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。SO 战略是依靠内部优势去抓住外部机会的战略；WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略；ST 战略是利用企业的优势去避免或减轻威胁的战略；WT 战略是直接克服内部弱点和避免外部威胁的战略。

SWOT 分析方法的基本点是：企业战略的制定必须使内部能力和外部环境相适应，以此获取经营成功。



资料来源：作者自行收集制作

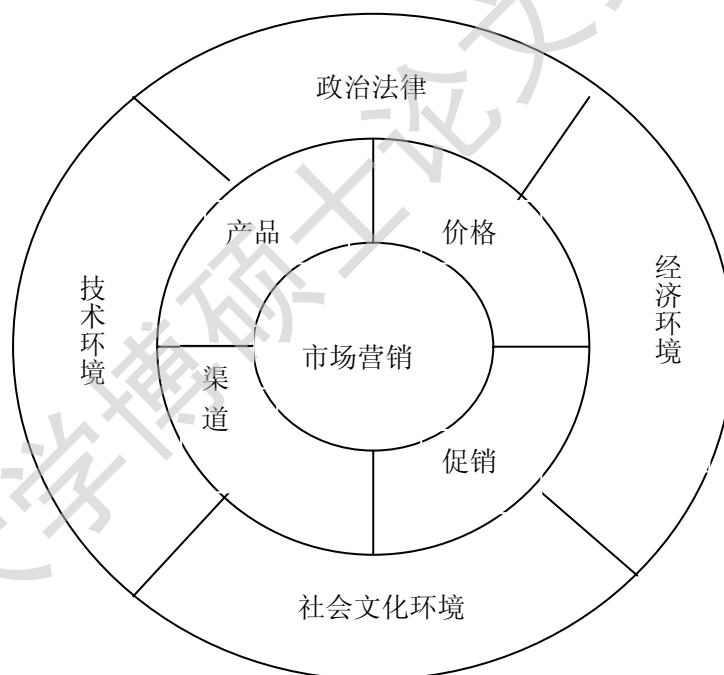
图 1-1 SWOT 分析示意图

二、PEST 分析

在分析企业宏观环境时，我们要对政治法律环境(Politics)、经济环境(Economics)、社会文化环境(Society)和技术环境(Technology)进行分析，PEST 就

是这四个方面英文第一个字母的缩写。

政治环境包括一个国家的社会制度、政府的方针、政策、法令等，这些方面都直接或间接与企业相关；社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等，这些也会直接影响企业产品或服务；经济环境包括宏观经济环境和微观经济环境，宏观经济环境包括国家人口数量、国民收入和 GDP 等，微观经济环境指企业所在地区的消费者收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等，这些条件直接决定企业市场的大小；技术环境指企业提供产品或服务所依赖的技术条件，技术环境对企业的影响也是显而易见的。

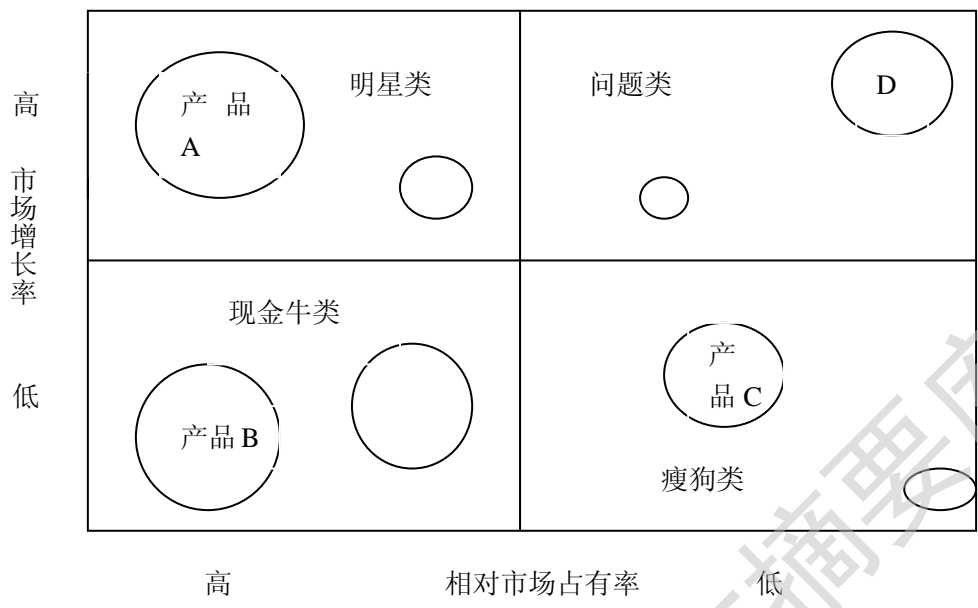


资料来源：王璞、陈江：《营销管理咨询实务》，中信出版社，P65，2003.

图 1-2 营销与环境关系

三、 波士顿矩阵

波士顿矩阵是由美国波士顿管理咨询公司在上世纪 60 年代开发的战略分析工具，在营销学上也叫 BCG 法。波士顿矩阵的方法就是构造了一个四象限分析矩阵，也称“四象限”法。



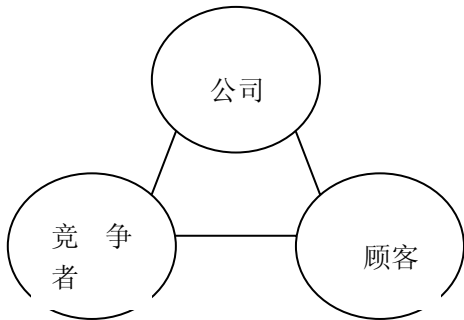
资料来源：作者自行收集整理

图 1-3 波士顿模型示意图

这种战略分析工具将产品分四类：市场增长率和相对市场占有率都高的产品称明星类产品，完全相反情况称为瘦狗类产品；市场增长率高但公司相对市场占有率低的产品称为问题类产品；市场增长慢但企业相对市场占有率高的产品称为现金牛产品。圆的大小表示相对市场份额的大小，相对市场份额是由目标公司的市场占有率除以市场占有率最大的竞争对手的市场占有率而得到。

四、战略 3C 分析

战略 3C 分析模型是制定战略时常用的分析工具，它要求我们在制定战略时从三个方面考虑，即对公司自身状况、竞争对手和顾客三个方面进行全面分析，这些分析为科学制定战略提供客观依据。

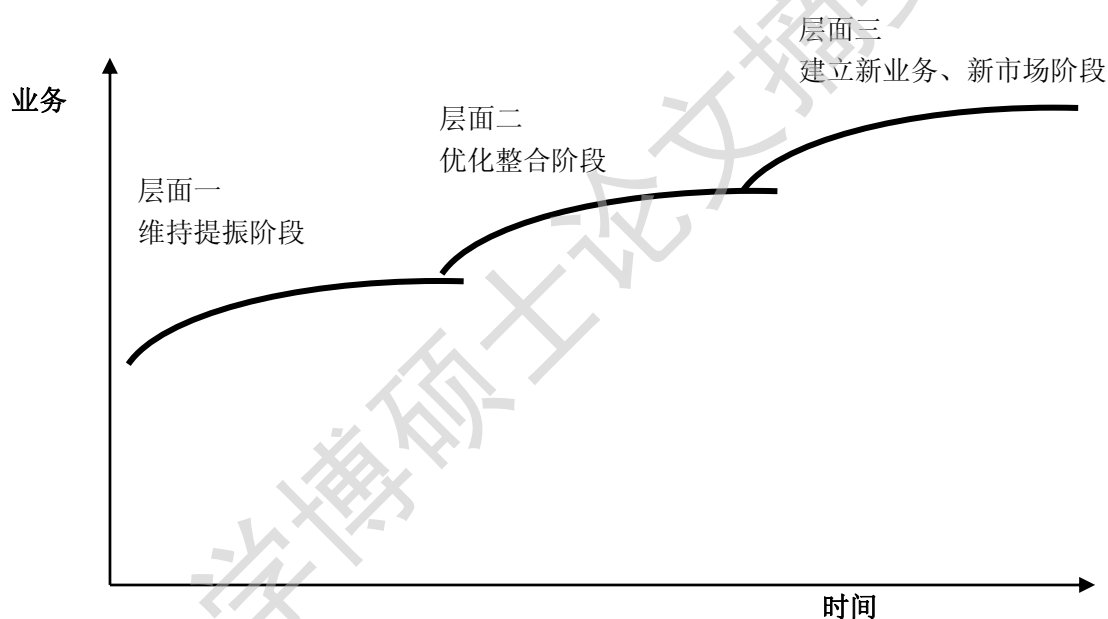


资料来源：作者自行收集整理

图 1-4 战略 3C 分析

五、麦肯锡战略发展三层面论

麦肯锡战略发展三层面论是由世界知名管理咨询公司麦肯锡开发的战略规划模型，是一个非常有用的模型。该模型把企业发展战略规划为三个层面，分别为“维持提振”、“优化整合”和“建立新业务、新市场阶段”。该模型避免了企业在战略实施时的大起大落，确保了战略实施的稳健性。



资料来源：方少华：《战略咨询》，电子工业出版社，P121-122，2006.

图 1-5 麦肯锡业务发展三层面

六、施振荣微笑曲线

施振荣微笑曲线是由台湾宏基电脑公司创始人施振荣先生在分析 IT 行业的产业链各个环节附加值时提出的一个模型。它以附加值(也即利润率)为纵坐标、以 IT 行业产业链的上下游为横坐标，得出的一条曲线，因其形状酷似一张微笑的脸而得名，后人发现这条曲线也可以分析其他行业。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库